

Управление и привыкание

"Ко всему-то подлец человек привыкает!" -- с горечью восклицал "маленький человек" Мармеладов. Технология этого привыкания давно описана как в литературе по бизнесу, так и в экспериментах с павловскими собаками.

В учебниках по менеджменту, столь полюбившихся в последнее время некоторым российским гражданам, очень большое внимание уделяется тому, как следует осуществлять инновации. Дело это непростое, поскольку, как подчеркивают авторы многих учебников, люди обычно противятся преобразованиям.

Мудрое руководство, задумавшее очередную реформу в целях оптимизации, интенсификации, модернизации, сокращения издержек и повышения уровня всеобщего счастья, разумеется, всесторонне обдумало и спланировало все свои шаги, выбрав наилучшую стратегию и тактику. А в народе все равно возникает глухой ропот недовольства.

Ропот этот, как тонко подмечено в одном из руководств по бизнес-инновациям, бывает двух видов. Первый -- это сопротивление разумным действиям руководства со стороны недалеких подчиненных. По мнению одного из ведущих экспертов в этой области профессора Гарвардской бизнес-школы Джона Коттера, этот вид сопротивления может иметь четыре разные причины: во-первых, непонимание того, что перемены задуманы исключительно для пользы дела; во-вторых, уверенность в том, что всякие реформы бессмысленны; в-третьих, нежелание лишиться чего-то ценного; наконец, обычный человеческий консерватизм. Все это разные проявления скудоумия, не позволяющего рядовым труженикам оценить глубину мысли и изящество новых организационных схем, придуманных начальством.

Второй вид сопротивления связан не столько с глупостью, сколько с упрямством. Человеку обычно лень учиться чему-то новому, а именно это приходится делать всякий раз, когда затевается реформа. Раньше яйца разбивали с тупого конца, а теперь вышло указание разбивать их с острого. Это ведь неудобно и непривычно, требует сноровки и усилий. Кроме того, всякая реформа -- это проявление власти, а человеку вообще противно подчиняться приказам. Если со старыми указаниями он уже как-то сжился и выполняет их автоматически, не задумываясь о том, что они продиктованы чьей-то волей, то новый приказ -- это очередной удар по самолюбию. И упрямый народец не упустит случая возмутиться: дескать, а чего это с острого, нам больше нравилось с тупого. Как будто кого-то вообще интересует, что им нравится!

Отметив, что сопротивление переменам неизбежно, руководства по менеджменту посвящают сотни страниц тому, как бороться с этим сопротивлением, пресекая его явные проявления, выявляя скрытые, нейтрализуя коллективный протест и наказывая главных смутьянов.

Одна из закономерностей этой борьбы, которую констатируют, но не объясняют авторы руководств, состоит в том, что руководители сопротивляются изменениям значительно сильнее, чем рядовые служащие. Казалось бы, все должно быть наоборот: чем выше у человека должность, тем он, стало быть, умнее и с тем большим энтузиазмом должен воспринимать все новое и прогрессивное. Ан нет, на деле выходит наоборот:

"Руководители противятся изменениям особенно сильно, так как им есть что терять. Часто интересам карьеры подчинена вся их (и их семьи) жизнь. Они поддерживают перемены на словах, а на деле стараются уберечь себя лично. Рабочие, напротив, предпочитают знать, чего именно от них хотят. В отличие от начальства они, как правило, не жонглируют словами и не плетут интриг".

Действительно, чем меньше у человека власти и возможности влиять не только на жизнь других, но и на свою собственную, тем скорее он привыкает ко всему, что ему преподносит судьба, будь то реформа ЖКХ, единый государственный экзамен или слияние Восточной Сибири с Западным берегом реки Иордан в единый административный округ. Такое привыкание "маленького человека" получило в психологии название "выученная беспомощность".

В 1964 году молодой сотрудник университета Пенсильвании Мартин Селигман работал в психологической лаборатории Ричарда Соломона, где в то время проводили серию экспериментов над собаками по схеме

классического павловского условного рефлекса. Идея эксперимента состояла в том, чтобы сформировать у собак условный рефлекс страха на звук высокого тона. Для этого их вслед за звуковым сигналом подвергали ударам электрического тока. Предполагалось, что спустя некоторое время собаки будут реагировать на звук так же, как они раньше реагировали на электрошок: выскакивать из ящика и убегать. Но собаки почему-то этого не делали. Вместо того чтобы выпрыгнуть из ящика, они ложились на пол и скулили, не делая никаких попыток избежать боли.

Селигман предположил, что в ходе эксперимента собаки привыкли к неизбежности электрошока и выучились беспомощности. Он провел эксперимент, в котором подвергал две группы собак действию электрошока равной интенсивности и продолжительности. Единственное различие состояло в том, что одна группа могла легко прекратить неприятное воздействие, нажав мордой на рычаг, а другая не имела возможности повлиять на ситуацию.

После такого рода тренировки обе группы собак были помещены в ящик с перегородкой, через которую любая из них могла легко перепрыгнуть, чтобы избавиться от боли. Именно так и поступили собаки из первой группы. Собаки же из второй группы жалобно скулили, метались по ящику, затем ложились и, скуля, переносили удары током все большей и большей силы.

Из этого Селигман сделал вывод, что живое существо становится беспомощным, если оно привыкает к тому, что от его активных действий ничего не зависит, что неприятности происходят сами по себе и на их возникновение влиять никак нельзя.

Последующие эксперименты на людях показали, что очень непродолжительной истории неконтролируемости мира достаточно для того, чтобы выученная беспомощность стала управлять нашим поведением. Двум группам людей предлагалось решать простые логические задачи. В одной группе испытуемые, как положено, получали за правильный ответ оценку "верно", а за неправильный -- "неверно", а во второй они получали оценки "верно" и "неверно" в случайном порядке. В результате в первой группе количество правильных ответов быстро возрастало, а во второй не менялось или даже уменьшалось. Многие испытуемые быстро отказывались от продолжения эксперимента.

Выученная беспомощность вырабатывается, когда человек убеждается, что ситуация, в которой он оказался и которая ни в коей мере его не устраивает, совершенно не зависит от предпринимаемых им усилий. Через некоторое время человек примиряется со своей судьбой, пассивно ей покоряется и не пытается искать выход не только из действительно безнадёжной ситуации, но и из любой другой. Когда выученная беспомощность сформирована, она обладает тенденцией распространяться на те виды деятельности, которые не затрагивались в процессе самого "обучения". Человек оказывается не в состоянии справиться с задачами, которые в других условиях решил бы играючи. Так, сотрудник, который сталкивается с непреодолимыми искусственно созданными трудностями на службе, может через некоторое время обнаружить, что он не в состоянии решать бытовые проблемы или строить отношения с близкими.

Нетрудно заметить, что чем беспомощнее люди, тем быстрее они смиряются с непопулярными мерами и разного рода оптимизациями, проводимыми за их счет. А чем чаще реформы проводятся, тем меньше у подопытных возможности реально влиять на свою жизнь, планировать свое будущее и достигать собственных целей. Ведь на то и реформы, чтобы постоянно менять правила игры. И "маленький человек", который привык играть по правилам, вновь и вновь убеждается в том, что от него ничего не зависит. И ему остается только лежать на полу своей клетки и тихо скулить.

Автор: Анна Фенько © Коммерсантъ ОБЩЕСТВО, МИР 👁 3319 20.09.2005, 14:08

URL: <https://babr24.com/?ADE=24491> Bytes: 7595 / 7595 [Версия для печати](#) [Скачать PDF](#)

Поделиться в соцсетях:

Также читайте эксклюзивную информацию в соцсетях:

- [Телеграм](#)

- [ВКонтакте](#)

Связаться с редакцией Бабра:

newsbabr@gmail.com

Автор текста: **Анна Фенько.**

НАПИСАТЬ ГЛАВРЕДУ:

Телеграм: @babr24_link_bot
Эл.почта: newsbabr@gmail.com

ЗАКАЗАТЬ РАССЛЕДОВАНИЕ:

эл.почта: bratska.net.net@gmail.com

КОНТАКТЫ

Бурятия и Монголия: Станислав Цырь
Телеграм: @bur24_link_bot
эл.почта: bur.babr@gmail.com

Иркутск: Анастасия Суворова
Телеграм: @irk24_link_bot
эл.почта: irkbabr24@gmail.com

Красноярск: Ирина Манская
Телеграм: @kras24_link_bot
эл.почта: krasyar.babr@gmail.com

Новосибирск: Алина Обская
Телеграм: @nsk24_link_bot
эл.почта: nsk.babr@gmail.com

Томск: Николай Ушайкин
Телеграм: @tomsk24_link_bot
эл.почта: tomsk.babr@gmail.com

[Прислать свою новость](#)

ЗАКАЗАТЬ РАЗМЕЩЕНИЕ:

Рекламная группа "Экватор"
Телеграм: @babrobot_bot
эл.почта: eqquatoria@gmail.com

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО:

эл.почта: babrmarket@gmail.com

[Подробнее о размещении](#)

[Отказ от ответственности](#)

[Правила перепечаток](#)

[Соглашение о франчайзинге](#)

[Что такое Бабр24](#)

[Вакансии](#)

[Статистика сайта](#)

[Архив](#)

[Календарь](#)

[Зеркала сайта](#)